

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**CRISTIANE FERNANDES DA CRUZ**

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UMA DISTRIBUIDORA DE CALÇADOS NA  
CIDADE DE CRICIÚMA**

**CRICIÚMA**

**2013**

**CRISTIANE FERNANDES DA CRUZ**

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UMA DISTRIBUIDORA DE CALÇADOS NA  
CIDADE DE CRICIÚMA**

Relatório de Estágio, apresentado para  
obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Secretariado Executivo da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>Ma. Jucélia da Silva Abel

**CRICIÚMA**

**2013**

**CRISTIANE FERNANDES DA CRUZ**

**ANÁLISE DA ROTATIVIDADE EM UMA DISTRIBUIDORA DE CALÇADOS NA  
CIDADE DE CRICIÚMA**

Relatório de Estágio, apresentado para  
obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Secretariado Executivo da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Criciúma, 9 de dezembro de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

Prof<sup>a</sup>. Jucélia da Silva Abel - Mestre - (Unesc) - Orientadora

Prof. Ricardo Deibler Zambrano - Especialista - (Unesc)

Prof. Suzana Machado Simon - Mestre (Unesc)

**Dedico este trabalho à minha família,  
especialmente à minha mãe que sempre me  
ajudou e apoiou em tudo. Tenho muito  
orgulho de ter uma mãe como a minha.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado discernimento para fazer as escolhas certas. Que me deu sabedoria, paciência e força para continuar lutando em todos os momentos. Que sempre me amparou nas horas de tristezas e que sempre me abençoou em todos os meus caminhos.

À minha mãe Fátima, que sempre esteve comigo em todos os momentos, que sempre me apoiou, que me deu educação, que fez a pessoa que hoje sou.

Ao meu noivo Alisson, que soube compreender os momentos de ausência para realização desta conquista, que teve paciência, que me ajudou em tudo e que eu amo muito.

Ao Fabio, que me oportunizou a realização deste estudo em sua empresa e que se disponibilizou a me ajudar.

À minha amigona de coração e que jamais esquecerei Cenira, que soube me escutar, que me compreendeu em todos os momentos, e que me ajudou muito na realização deste trabalho.

À Gabrielinha minha amiga querida, que todos os dias compartilhamos nossos momentos bons e ruins e que adoro muito.

À Suzana Biff e a Silésia minhas chefes, que estão todos os dias presentes, que é muito querida e que me ajudou na realização deste estudo.

À professora Jucélia que me orientou com sua sabedoria para a realização deste estudo.

Aos professores Zambrano e Susi, por terem aceitado o convite de participar da banca.

Enfim, um muito obrigado a todos que me ajudaram direta ou indiretamente na realização deste trabalho.

**“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”**

**(Augusto Cury)**

## **RESUMO**

O presente estudo irá analisar os principais motivos da rotatividade de pessoas da empresa Sol Nascente. Para isto, traçaram-se alguns objetivos específicos como: descrever o processo de recrutamento e de seleção, identificar o nível de motivação dos colaboradores, detectar o índice de rotatividade, diagnosticar as causas da rotatividade e, por fim, propor estratégias para reduzir a rotatividade. Foram analisados os números de admissões e demissões; com isso, teve o índice de rotatividade, que está consideravelmente alto, e que vem aumentando a cada ano. Aplicou-se, também, um questionário para identificar os motivos da rotatividade e, dentre as respostas, ficou evidenciado que a rotatividade está diretamente ligada à remuneração e à desmotivação dos funcionários. E, para concluir o estudo, sugeriram-se melhorias para serem implementadas imediatamente para se reduzir a rotatividade de pessoas dentro da organização estudada.

**Palavras-chave:** Rotatividade. Desmotivação. Recursos humanos.

## RESUMEN

Este estudio analizará los principales motivos de la cifra de negocios de las personas en la empresa naciente sol. Para ello, se remonta a unos objetivos específicos: describir el proceso de reclutamiento y selección, identificar el nivel de motivación de los empleados, la tasa de rotación de detectar, diagnosticar las causas de la rotación y, por último, proponer estrategias para reducir la rotación. Hemos analizado el número de admisiones y despidos, que tenían una tasa de rotación que es considerablemente más alta, y va en aumento cada año. Aplicado también un cuestionario para identificar las causas de la rotación y, entre las respuestas, era evidente que la rotación está directamente vinculada remuneración y motivación de los empleados. Y, para completar el estudio, las mejoras sugeridas deben ser implementadas de inmediato para reducir la rotación de las personas dentro de la organización estudiada.

**Palabras clave:** Volumen de negocios. Desmotivación. Recursos humanos



## **ABSTRACT**

This study will analyze the main reasons for the turnover of people in the company rising Sun. For this, were traced to some specific goals: to describe the process of recruitment and selection, identify the level of motivation of employees, the turnover rate detect, diagnose the causes of turnover and, finally, propose strategies to reduce turnover. We analyzed the numbers of admissions and dismissals, it had a turnover rate that is considerably high, and is increasing every year. Applied also a questionnaire to identify the reasons for turnover and, among the responses, it was evident that turnover is directly linked remuneration and motivation of employees. And, to complete the study, suggested improvements are to be implemented immediately to reduce turnover of people within the organization studied.

**Keywords:** Turnover. Demotivation. Human resources

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1 - As vantagens do recrutamento interno e externo.....	18
Quadro 2 – As desvantagens do recrutamento interno e externo. ....	19
Figura 1 – O processo seletivo como sequência de barreiras.....	20
Figura 2 – Níveis do clima organizacional.....	21
Figura 3 – Os três componentes da remuneração total.....	22
Figura 4 – Custos da rotatividade de pessoal .....	23

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de funcionários desligados nos anos de 2012 e 2013.....	27
Tabela 2 – Relação de funcionários admitidos nos anos de 2012 e 2013 .....	28
Tabela 3 – Índice de rotatividade nos anos de 2012 e 2013 .....	29
Tabela 4 – Análise de funcionarios que gostam do seu trabalho .....	31
Tabela 5 – Análise da avaliação das funções desenvolvidas .....	32
Tabela 6 – Análise da motivação dos funcionários .....	33
Tabela 7 – Análise do ambiente de trabalho .....	34
Tabela 8 – Avaliação da administração geral da empresa.....	35
Tabela 9 – Análise do apoio do supervisor .....	36
Tabela 10 – Análise do salário .....	37
Tabela 11 – Análise dos investimentos quanto ao crescimento profissional.....	38
Tabela 12 – Análise do reconhecimento do profissional .....	39

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**RH** - Recursos humanos

**MRH** - Mercado de Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1 EMPRESA FAMILIAR .....	16
2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES.....	17
2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	17
2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO.....	20
2.5 REMUNERAÇÃO .....	22
2.6 ROTATIVIDADE.....	23
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>25</b>
<b>4 PROPOSTA DE TRABALHO .....</b>	<b>26</b>
4.1 APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO .....	26
4.1.1 – Relação de funcionários desligados nos anos de 2012 e 2013.....	27
4.1.2 – Relação de funcionários admitidos nos anos de 2012 e 2013 .....	28
4.1.3 – Índice de rotatividade nos anos de 2012 e 2013 .....	29
4.1.4 – Análise de funcionarios que gostam do seu trabalho .....	31
4.1.5 – Análise da avaliação das funções desenvolvidas .....	32
4.1.6 – Análise da motivação dos funcionários .....	33
4.1.7 – Análise do ambiente de trabalho .....	34
4.1.8 – Avaliação da administração geral da empresa.....	35
4.1.9 – Análise do apoio do supervisor .....	36
4.1.10 – Análise do salário .....	37
4.1.11 – Análise dos investimentos quanto ao crescimento profissional.....	38
4.1.12 – Análise do reconhecimento do profissional .....	39
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>43</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....</b>	<b>44</b>

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE DELIGAMENTOS.....	46
--	----

## **1 INTRODUÇÃO**

O departamento de Recursos Humanos (RH) está ligado a todos os outros setores da empresa, sempre propondo melhorias no quadro de pessoas, visando à motivação e à qualificação dos funcionários. Desta forma, o RH precisa estar sempre atento à fragilidade que a empresa passa em relação ao pessoal.

Muitas empresas competitivas, no contexto atual, possuem um quadro funcional e organizacional de maneira que cada função e funcionário seja devidamente explorado em sua capacidade máxima.

Desperdícios de tempo, material de consumo e todos os custos que giram em torno do andamento diário de uma empresa podem levar em poucos meses à falência, inclusive com a contribuição do governo devido às altas taxas de impostos mensais. Mas essa relevância não é o foco do trabalho e sim a questão do desperdício de capacitação e desligamento de funcionários, principalmente em uma empresa familiar, da qual trataremos.

Neste contexto, o presente estudo irá abordar a rotatividade na empresa Sol Nascente. Serão descritos os motivos que levam à rotatividade na empresa, buscando as principais causas e propondo possíveis soluções para minimizar esta deficiência.

### **1.1 DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

Devido ao alto índice de rotatividade de colaboradores, gerando a insatisfação do administrador, o presente trabalho apresenta a seguinte indagação: quais os principais motivos que levam à alta rotatividade de funcionários na empresa Sol Nascente de Criciúma?

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar os principais motivos de alta rotatividade dos funcionários na empresa Sol Nascente de Criciúma.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar o nível de motivação dos colaboradores;
- ✓ Levantar o índice de rotatividade;
- ✓ Apresentar os malefícios da alta rotatividade;
- ✓ Diagnosticar as causas da rotatividade de pessoal.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

O departamento de recursos humanos precisa de uma gestão ativa e participativa, pois é o setor que faz relação direta ao capital humano da empresa. O profissional de RH deve estar em sintonia com a política interna da empresa, envolvido junto aos funcionários, e buscando aprimoramento para retenção e/ou reposicionamento de pessoal, se for necessário, por avaliação do administrador e da equipe.

Contratações equivocadas que levam em conta apenas a produtividade e não o perfil profissional geram consequências negativas, refletindo em rotatividade. O presente estudo procura analisar a rotatividade de colaboradores, para isso pretende-se examinar o processo de recrutamento e de seleção de pessoal, avaliar técnicas, motivação do funcionário, sobrecarga de trabalho da equipe com o alto índice de rotatividade, e, ao final, propor melhorias, possibilitando que a empresa tenha seu capital humano motivado e comprometido com o sucesso da empresa.

Para tanto, não se pode deixar de observar o tipo de empresa em questão, uma organização familiar, em que as decisões se baseiam entre o fiel da balança: razão x emoção. Este fator de empresa familiar também prejudica alguns setores por motivos, muitas vezes, inexplicáveis, pois o colaborador não é aceito ou vice-versa. O presente estudo irá identificar os principais motivos e propor melhorias para minimizar a rotatividade dentro da empresa. O gestor e o departamento de RH terão melhor controle e planejamento de rotatividade, assim, evitando esse malefício dentro da organização e, conseqüentemente, reduzindo os custos com contratações, treinamentos e outros.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo deste capítulo será fundamentar o estudo, com embasamento teórico, principalmente no que tange ao tema em questão: recursos humanos e rotatividade de pessoal, sem deixar para trás temas relacionados ao estudo em questão, como o item a seguir.

### 2.1 EMPRESA FAMILIAR

De acordo com Casillas (2007, p.4) existem três aspectos essenciais para definição de empresa familiar: “a propriedade ou o controle sobre a empresa; o poder que a família exerce sobre a empresa; a intenção de transferir a empresa a futuras gerações...”.

Em uma empresa familiar a hierarquia é uma das mais simples, os familiares detêm a palavra final para todas as áreas da empresa como: contratação, compras, preço final, promoções, definição de custos e de necessidades utilitárias diárias.

Oliveira (1999, p.18) afirma que “a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão de poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.” O mesmo autor ainda enfatiza que as características básicas de uma empresa familiar brasileira são:

- Forte valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares (exemplos são os velhos da casa ou, ainda, os que começaram com o velho);
- Laços afetivos extremamente fortes que influenciam os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- Valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- Exigência de dedicação (vestir a camisa da empresa);
- Postura da austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- Jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.(OLIVEIRA, 1999, p.20).

Na verdade, a cúpula monta uma equipe que define gerentes e/ou responsáveis por determinados setores, mas a palavra final pode ser sugerida e até

mesmo acatada pelos administradores, mas nada se põe em prática sem o consentimento dos mesmos.

## 2.2 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

O relacionamento entre a organização e o indivíduo nem sempre será aceitável para ambos. Muitas vezes os objetivos da organização se contrapõem aos objetivos do colaborador, assim gerando relacionamentos conturbados.

Chiavenato expõe sobre os objetivos organizacionais e objetivos individuais das pessoas:

Objetivos organizacionais: Lucros, produtividade, qualidade, redução de custos, participação no mercado, satisfação do cliente, etc.  
Objetivos individuais: salário, benefícios sociais, segurança e estabilidade no emprego, condições adequadas de trabalho e crescimento profissional.  
(CHIAVENATO, 2004, p. 94).

O mesmo autor (2004, p. 34) ainda afirma que “à medida que crescem, as organizações desenvolvem seus próprios objetivos que se vão tornando independentes e mesmo diferentes dos objetivos das pessoas que as formam.”

A relação entre a organização e o indivíduo deve ser mútua; a pessoa desempenha sua função com qualidade e em troca a empresa paga seu salário e benefícios. Mas, muitas vezes, o ego pessoal torna-se uma força única voltando-se contra a organização, com danos muitas vezes catastróficos.

De acordo com o dicionário Michaelis, a definição de ego é: “Experiência que o indivíduo possui de si mesmo, ou concepção que faz de sua personalidade; em psicanálise, apenas a parte da pessoa em contato direto com a realidade, e cujas funções são a comprovação e a aceitação dessa realidade.”

Em algumas situações, o colaborador não está errado em solicitar algo mais, porém existe uma situação ambígua, nunca o patrão está 100% satisfeito e nem o funcionário.

## 2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A escolha de novos talentos para organização começa pelo recrutamento e seleção. Portanto, essa função deve ser bem administrada para se reduzir a

rotatividade de pessoal.

O recrutamento é o primeiro passo da contratação, segundo Chiavenato o recrutamento é:

O recrutamento é uma ação externa da empresa para influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as sua lacuna. Assim, trata-se de uma ação convidativa e aliciadora no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. (CHIAVENATO, 1997, p. 79).

Os meios de recrutamento estão divididos em interno e externo. No Interno a empresa utiliza seus colaboradores, que de alguma forma se identificam com o cargo disponível, com isso ela promove também a motivação interna na organização. Já no externo a empresa traz pessoas novas, com novos potenciais e habilidades para acrescentar em seu capital humano.

De acordo com Chiavenato (2004, p.113), “O recrutamento interno atua sobre os candidatos que estão trabalhando dentro da organização, isto é, funcionários - para promovê-los ou transferi-los para outras atividades mais complexas e motivadoras”.

Ainda para o autor (p. 113), “o recrutamento externo atua sobre candidatos que estão no mercado de recursos humanos (MRH), portanto fora da organização, para submetê-los ao seu processo de seleção de pessoal”.

Existem vantagens e desvantagens nos dois tipos de recrutamento, conforme estão relacionadas pelo autor nos quadros abaixo:

**Quadro 1 - As vantagens do recrutamento interno e externo.**

VANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	VANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO
<p>É mais rápido econômico.            Maior validade de segurança.            Maior motivação para o pessoal.            Aproveita investimentos de treinamento.            Proporciona carreira.            Promove lealdade à empresa.            Desenvolve espírito sadio de competição entre as pessoas.</p>	<p>Traz 'sangue novo' à empresa.            Renova e enriquece o patrimônio humano da empresa.            Aproveita investimentos de treinamento de outras empresas.            Promove criatividade e inovação com ideias vindas de fora.            Sacode o <i>status quo</i> da empresa.</p>

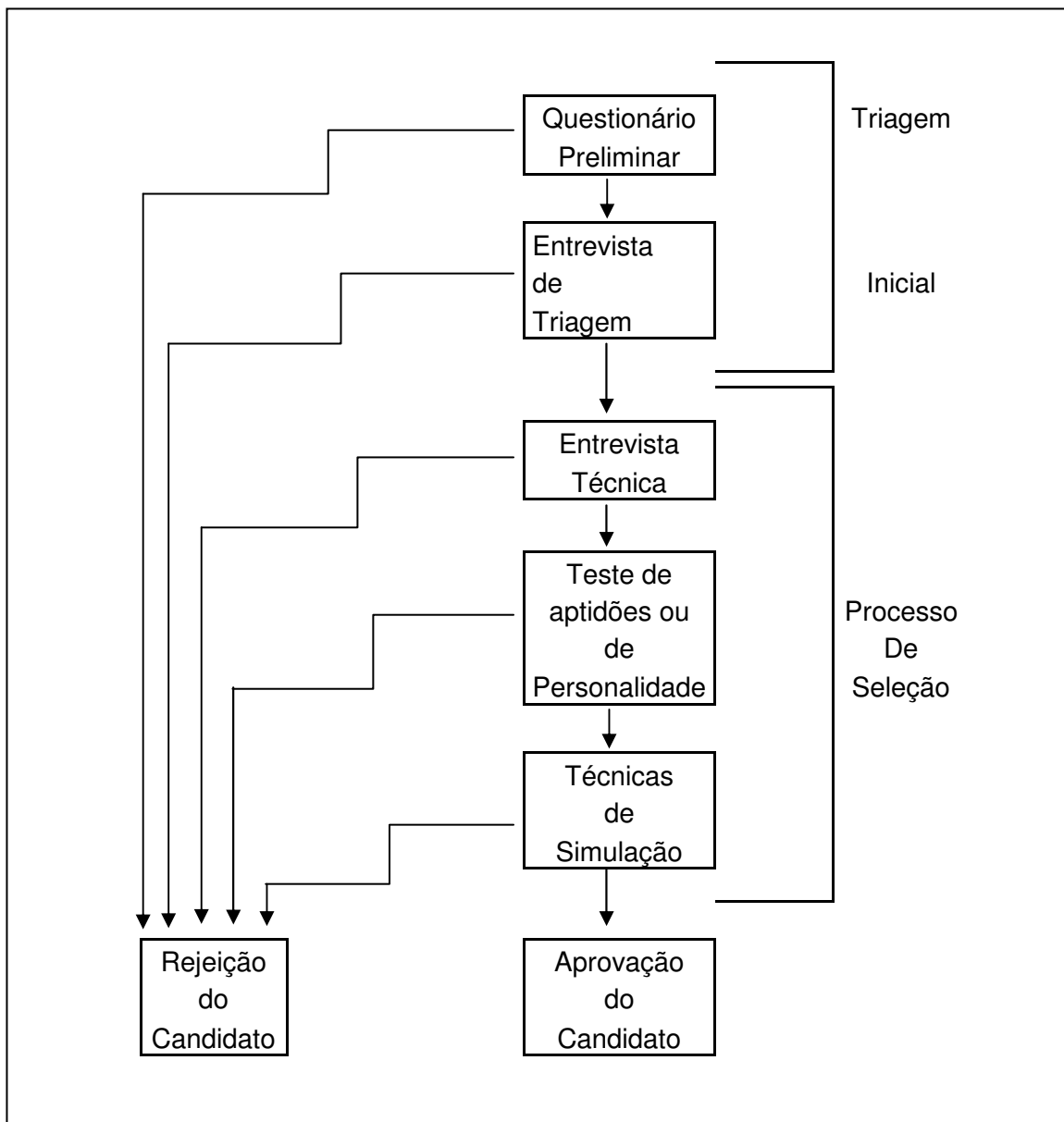
Fonte: (CHIAVENATO, 2004, p.77)

**Quadro 2 – As desvantagens do recrutamento interno e externo.**

DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO INTERNO	DESVANTAGENS DO RECRUTAMENTO EXTERNO
<p>Exige potencial de desenvolvimento para promoções.</p> <p>Pode gerar conflitos de interesses entre os funcionários.</p> <p>Pode gerar atitudes negativas dos funcionários não promovidos.</p> <p>Pode conduzir ao 'Princípio da Incompetência', de Peter.</p> <p>Pode conduzir uma adaptação e bitolamento progressivos.</p> <p>Não pode ser exclusivo, pois limita o capital Humano da empresa.</p>	<p>É um processo demorado e lento.</p> <p>É um processo oneroso.</p> <p>É menos seguro e confiável que o recrutamento interno</p> <p>Quando monopoliza as vagas, pode frustrar o pessoal.</p> <p>Pode sinalizar barreiras aos planos de carreira das pessoas.</p> <p>Pode reduzir a lealdade à empresa.</p> <p>Pode afetar a política salarial da empresa quando o novo funcionário é admitido com salário mais elevado.</p>

**Fonte:** (CHIAVENATO,2004, p.78)

A seleção é o processo pelo qual é feito a triagem dos candidatos escolhidos no recrutamento. Conforme Chiavenato (2004, p. 130), pode-se também definir seleção como: “[...] Uma espécie de filtro que permite que apenas algumas pessoas possam ingressar na organização: aquelas que apresentam características desejadas pela organização.”



**Figura 1** – O processo seletivo como sequência de barreiras.  
**Fonte:** (CHIAVENATO, 1997, p.87)

A seleção é composta por várias etapas conforme ilustra figura 1, ao final de todo o processo de recrutamento e seleção escolhe-se a pessoa que melhor se ajusta ao cargo ofertado para que se evite a rotatividade.

## 2.4 CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

O clima organizacional é significativo para a motivação, a satisfação, a qualidade do trabalho e para a retenção do funcionário. Ele é extremamente perceptível aos externos da empresa.

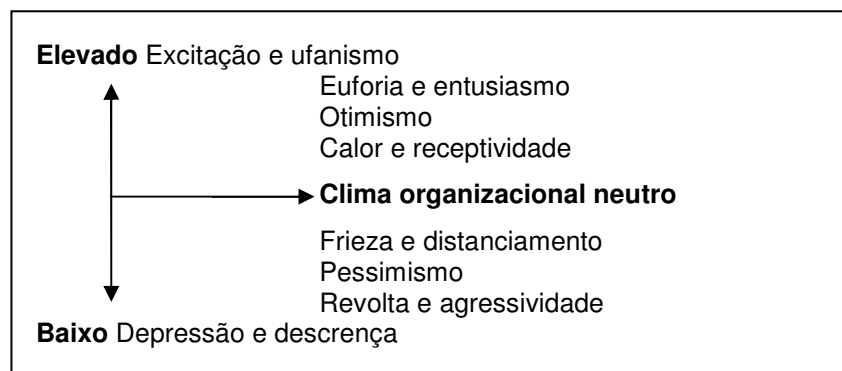
Seu aspecto positivo em relação aos colaboradores é que quanto melhor for o clima interno a organização terá mais produtividade e com o clima negativo gera-se improdutividade, absenteísmo, desmotivação entre os colaboradores.

Conforme Chiavenato (2004, p. 103):

O conceito de clima organizacional traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes. Assim, ele pode ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e que influencia seu comportamento. O termo refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aos aspectos da organização que provocam diferentes tipos de motivação em seus participantes.

A motivação do indivíduo é fundamental para seu bom desempenho profissional e o mercado atual está em falta desse tipo de profissional.

As organizações não têm como um de seus focos a motivação de sua equipe e isso gera desânimo desencadeando aquela famosa corrente: desinteresse > queda na produção > ambiente de trabalho inóspito > queda nas vendas > queda no faturamento. Em consequência, corta custos: setor pessoal (demissões), ou seja, rotatividade. A figura abaixo ilustra os níveis do clima organizacional.



**Figura 2** – Níveis do clima organizacional

**Fonte:** (CHIAVENATO, 2004, p.103)

Seguindo o contexto de que o funcionário deve estar motivado, Chiavenato (1997, p. 165) salienta que,

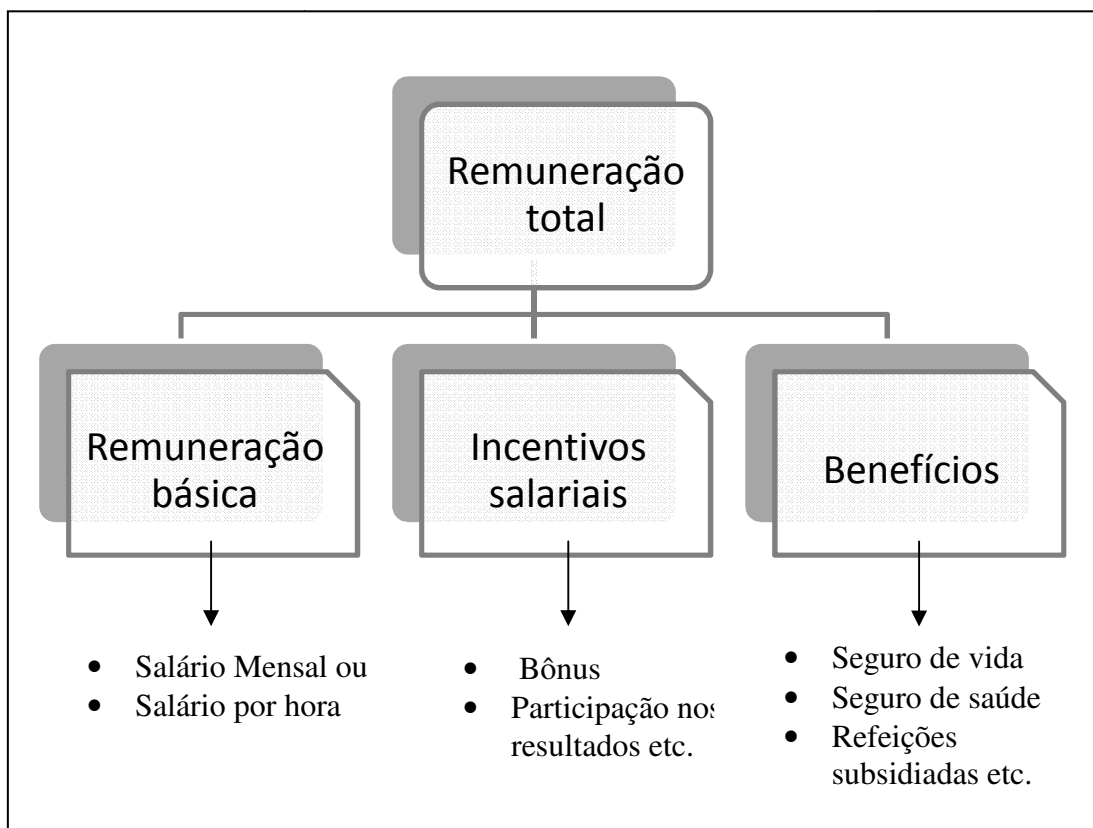
O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades..." O mesmo autor afirma que, "requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado esta o empregado.

A motivação está diretamente ligada às condições de trabalho e recompensas que estão disponíveis ao funcionário. A percepção da organização de funcionários motivados também traz recompensas, conforme Davis (2004, p.47), “quando o empregado é produtivo e a organização percebe isto, recompensas são distribuídas, resultando isto na satisfação das necessidades e impulsos do empregado.”

## 2.5 REMUNERAÇÃO

Certamente todos trabalham com objetivo principal de receber sua remuneração; como definição Chiavenato (2004, p. 260) expõe: “Remuneração é o processo que envolve todas as formas de pagamento ou de recompensas dadas ao funcionário e decorrentes do seu emprego.”

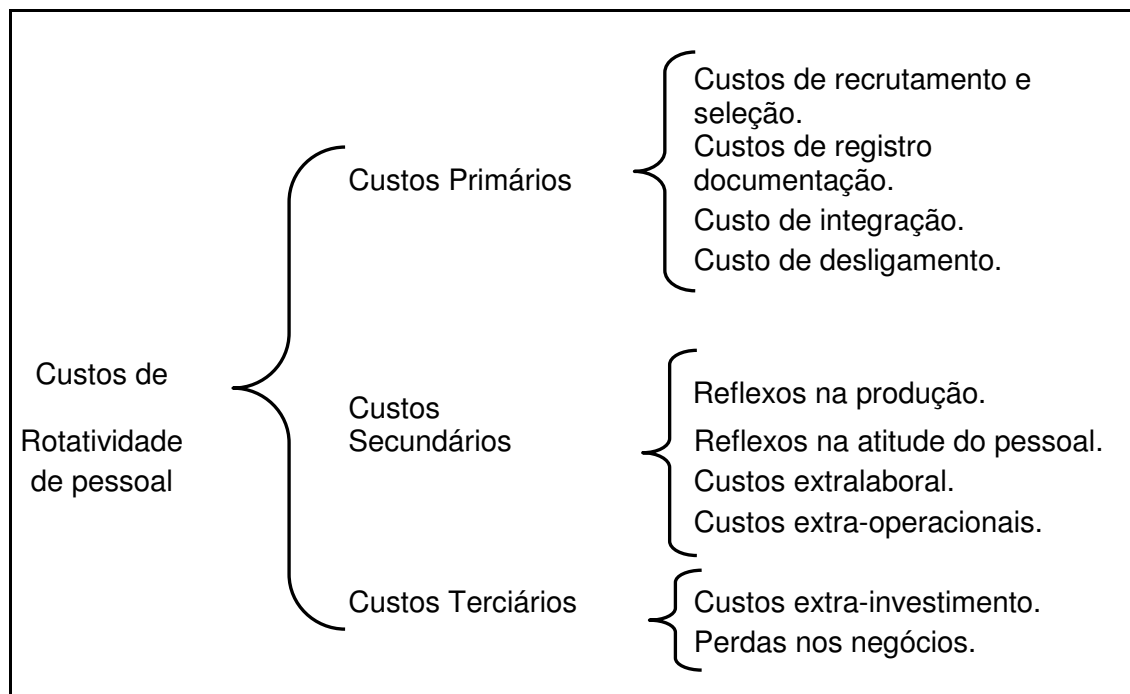
A remuneração total é constituída dos componentes conforme ilustra a figura abaixo:



**Figura 3** –Os três componentes da remuneração total  
**Fonte:** (CHIAVENATO, 2004, p.257)

## 2.6 ROTATIVIDADE

A rotatividade refere-se ao desligamento de funcionários de forma voluntária ou não e a admissão de novos funcionários como substituição. Ela pode estar presente nas organizações por vários motivos: insatisfação do funcionário, desmotivação, promoções indesejadas entre outros aspectos. Pode também ser considerado um grande problema para organização, pois em decorrência dela gera desgaste com novas contratações e principalmente custos com exames de admissão, treinamento, entre outros.



**Figura 4** – Custos da rotatividade de pessoal

**Fonte:** (CHIAVENATO, 2004, p.160)

Podemos mensurar ainda os custos com o alto índice de rotatividade, conforme ilustrou a figura acima. Sendo que todo e qualquer custo desnecessário para empresa é uma grande perda.

Chiavenato (2004, p. 155) pontua alguns fatores que influenciam diretamente a rotatividade:

- Política salarial da organização;
- Política de benefícios da organização;
- Tipo de supervisão exercida sobre o pessoal;
- Oportunidades de crescimento profissional;
- Tipo de relacionamento humano dentro da organização;
- Condições físicas ambientais de trabalho da organização;
- Moral do pessoal da organização;



- Cultura organizacional da organização;
- Política de recrutamento e seleção de recursos humanos.

Os motivos que levam a rotatividade devem ser coletados na hora do desligamento do funcionário, por meio de um formulário ou de entrevista de saída adotada como procedimento da empresa.

As causas da rotatividade podem estar ligadas diretamente a: desmotivação, salário baixo, sobrecarga de trabalho, não reconhecimento profissional, falta de incentivo, etc. O funcionário deve se sentir bem em seu ambiente de trabalho e estar satisfeito com o que a empresa oferece, com isso a organização ganha em maior produtividade e menor rotatividade.

O índice de rotatividade pode ser medido através de cálculos, não existindo um valor determinado a se alcançar, e sim resultados a serem analisados pelo departamento de recursos humanos para elaboração de um planejamento para organização. “O cálculo do índice de rotatividade de pessoal é baseado no volume de entrada e saída de pessoal em relação aos recursos humanos disponíveis na organização, dentro de certo período de tempo, e em termos percentuais.” (CHIAVENATO, 2004, p. 153).

Para medir esse índice, especificamente para planejamento do RH CHIAVENATO, (2004, p.153) expõe à seguinte fórmula:

$$\text{Índice de rotatividade de pessoal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Onde:

A= admissão de pessoal dentro do período considerado (entradas).

D= desligamento de pessoal (tanto por iniciativa da empresa como por iniciativa dos empregados) dentro do período considerado (saídas).

EM= efetivo médio dentro do período considerado. Pode ser obtido pela soma dos efetivos existentes no início e no final do período, dividida por dois.

Através da fórmula acima exposta pelo autor, pode-se analisar e propor estratégias para minimizar esse problema que muitas empresas enfrentam.

### 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Sol Nascente Comércio de Importação e Exportação LTDA atua do mercado de distribuição de calçados há mais de 15 anos, e tem como missão:

“Comercializar produtos de qualidade com excelência na prestação de serviços. Servir de forma simples e objetiva, proporcionando crescimento e satisfação aos nossos clientes”.

Visando a edificar e a expandir parcerias com os fornecedores, clientes e colaboradores, sempre buscando o aperfeiçoamento contínuo, inovador e se adequar às necessidades do mercado para atingir objetivos e superar metas.

Tem como principais fornecedores: Beira Rio, Moleca, Rainha, Olympikus, Via Beach, Penalty, Calfor Pampeana (Botas de PVC) e outros;

Possui carteira de clientes com grande expressão no cenário econômico, médios e pequenos clientes (Somente Pessoa Jurídica).

Apresenta as seguintes questões:

- Atendimento personalizado;
- Fornecedores respeitados que fabricam produtos de alta qualidade;
- Mix de produtos rigorosamente selecionados;
- Produtos vendidos em grade aberta e fechada;
- Facilidade de negociação;
- Representantes capacitados;
- Velocidade e agilidade de entrega;
- Suporte logístico e comercial entendendo as necessidades dos clientes e apresentando soluções diferenciadas e personalizadas para cada necessidade;
- Comportamento ético;
- Competência;
- Comprometimento; e
- Respeito.

## 4 PROPOSTA DE TRABALHO

Solicitar junto ao departamento pessoal o relatório de rotatividade dos anos de 2012 e 2013 e, posteriormente, aplicar um questionário sobre motivação com os funcionários.

Para medir o índice de rotatividade e de planejamento de RH na empresa Sol Nascente, será aplicada a seguinte fórmula:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

Foi sugerido também, a criação de um modelo de questionário de desligamento, para aplicação na hora dos desligamentos de funcionários para melhor planejamento do departamento de RH.

### 4.1 APLICAÇÃO DA PROPOSTA DE TRABALHO

Após análise do relatório de rotatividade e aplicação do questionário, obtiveram-se os seguintes índices:

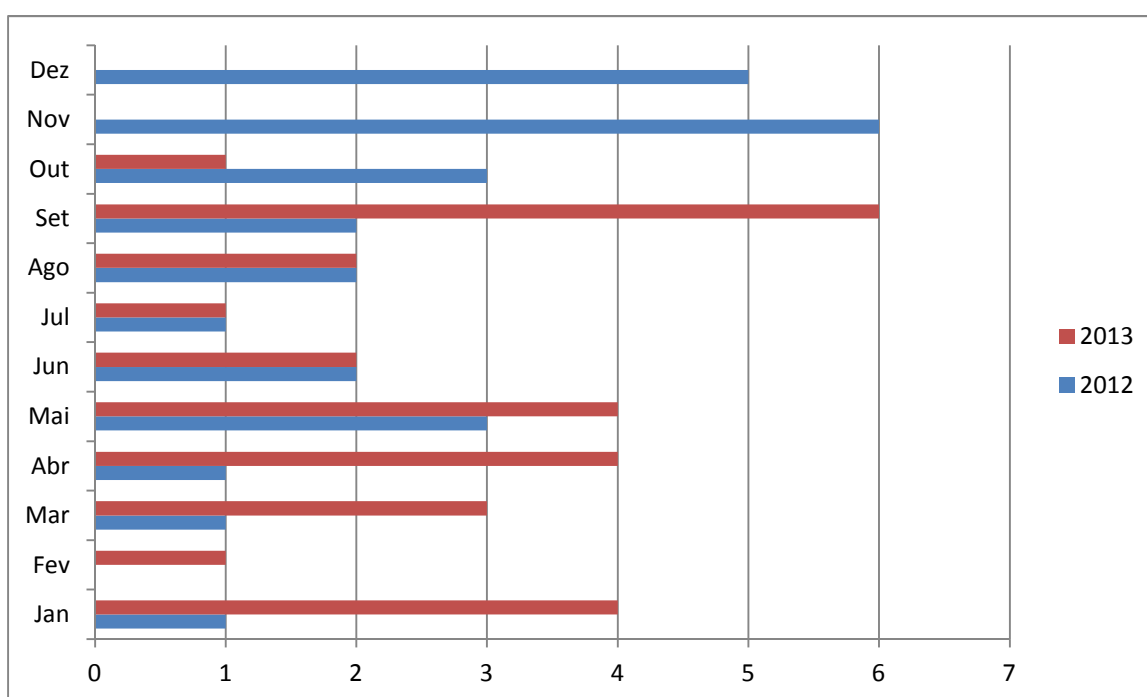
#### 4.1.1 Relação de funcionários desligados nos anos de 2012 e 2013

**Tabela 1** - Relação de funcionários desligados nos anos de 2012 e 2013

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2012	1	0	1	1	3	2	1	2	2	3	6	5
2013	4	1	3	4	4	2	1	2	6	1	x	x

Fonte: elaborado pela autora

**Gráfico 1** - Comparativo de funcionários desligados nos anos de 2012 e 2013



Fonte: elaborado pela autora

Observa-se no gráfico 1 que nos meses de novembro de 2012 e setembro de 2013 houve o maior número de desligamentos, já nos meses de junho, julho e agosto dos dois anos, o número de demissões se igualam. Enquanto que no ano de 2012, no mês de fevereiro, não houve registros de desligamentos.

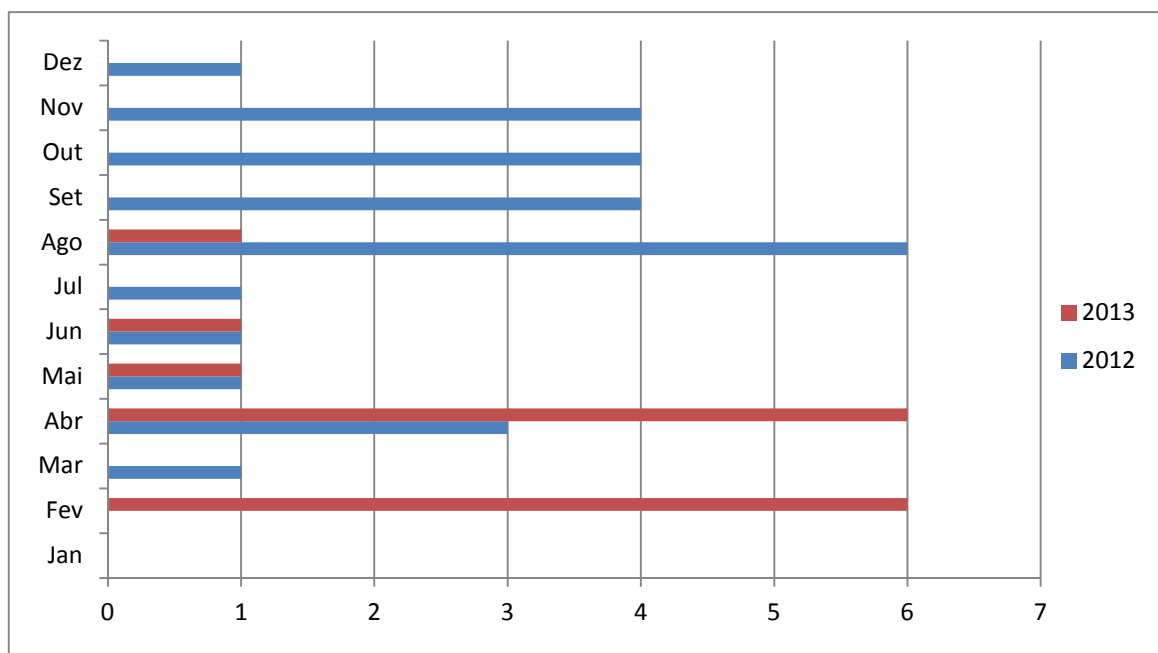
#### 4.1.2 Relação de funcionários admitidos nos anos de 2012 e 2013

**Tabela 2** - Relação de funcionários admitidos nos anos de 2012 e 2013

Ano	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
2012	0	0	1	3	1	1	1	6	4	4	4	1
2013	0	6	0	6	1	1	0	1	0	0	0	0

Fonte: elaborado pela autora

**Gráfico 2** - Comparativo de funcionários admitidos nos anos de 2012 e 2013



Fonte: elaborado pela autora

No gráfico acima, pode-se observar que nos meses de fevereiro e abril de 2013, e agosto de 2012, houve o maior número de contratações, já, no mês de janeiro dos dois anos, não houve contratações.

Pode-se medir o índice de rotatividade da empresa estudada com a seguinte fórmula que Chiavenato (2004, p.153) expõe:

$$\frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{EM}$$

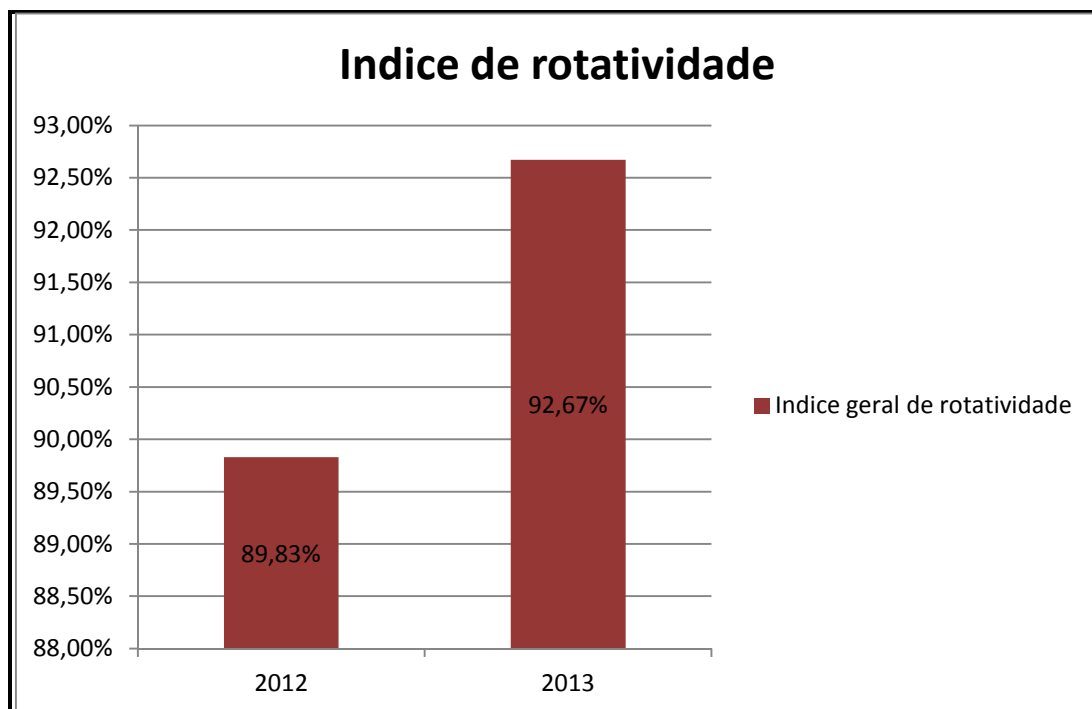
#### 4.1.3 Índice de rotatividade no ano de 2012 e 2013

**Tabela 3** - Índice de rotatividade nos anos de 2012 e 2013

Meses	Admissões		Demissões		Efetivo médio		Índice de rotatividade	
	2012	2013	2012	2013	2012	2013	2012	2013
Janeiro	0	0	1	4	28	24	1,79%	8,33%
Fevereiro	0	6	0	1	28	29	0%	12,07%
Março	1	0	1	3	28	26	3,57%	5,77%
Abril	3	6	1	4	30	28	6,67%	17,86%
Maio	1	1	3	4	28	25	7,14%	10,00%
Junho	1	1	2	2	27	24	5,56%	6,25%
Julho	1	0	1	1	27	23	3,70%	2,17%
Agosto	6	1	2	2	31	22	12,90%	6,82%
Setembro	4	0	2	6	33	16	9,09%	18,75%
Outubro	4	0	3	1	34	15	10,29%	3,33%
Novembro	4	-	6	-	32	-	15,63%	-
Dezembro	1	-	5	-	28	-	10,71%	-
<b>TOTAL</b>	26	15	27	28	30	23,2	89,83%	92,67%

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 3** - Comparativo da rotatividade nos anos de 2012 e 2013



**Fonte:** elaborado pela autora

No tabela 2, observa-se que no mês de fevereiro de 2012 o total de rotatividade está neutro, pois não houve desligamentos e admissões. Já, a média geral do ano de 2012 está consideravelmente alta, chegando a 89,83% e, em 2013, a média se eleva a 2,84% em comparação com o ano anterior, chegando a 92,67% onde se pode observar que nos dois anos o índice de rotatividade esta consideravelmente alta.

#### 4.1.4 Análise de funcionários que gostam do seu trabalho

**Tabela 4** - Análise de funcionários que gostam do seu trabalho

SIM	NÃO
7	1

**Fonte:** elaborada pela autora

**Gráfico 4** - Análise de funcionários que gostam do seu trabalho



**Fonte:** elaborado pela autora

De acordo com o gráfico 1, foi perguntado aos funcionários se gostam do seu trabalho, em que se observou que 87,5% dos funcionários responderam que gostam do trabalho, e 12,5% responderam que não gostam.



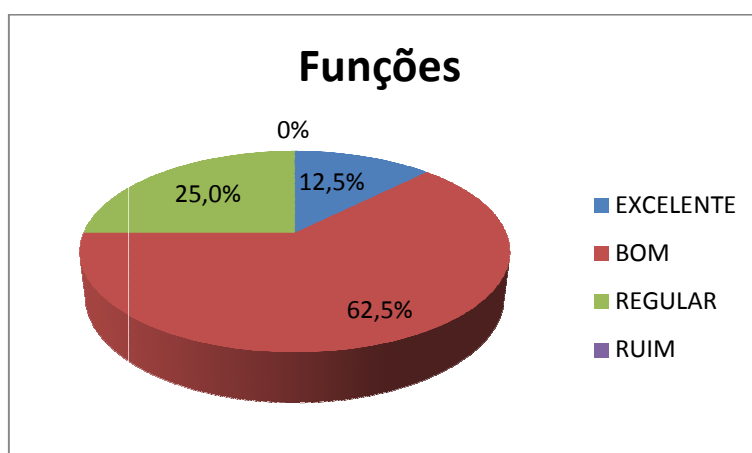
#### 4.1.5 Análise da avaliação das funções desenvolvidas

**Tabela 5** - Análise da avaliação das funções desenvolvidas

EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
1	5	2	0

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 5** - Análise da avaliação das funções desenvolvidas



**Fonte:** elaborado pela autora

No gráfico acima, pode-se observar que 25% dos funcionários consideram suas funções como regular, 62,5% como bom, e 12,5 avaliaram suas funções como excelente.

#### 4.1.6 Análise de motivação dos funcionários

**Tabela 6** - Análise de motivação dos funcionários

SIM	NÃO
1	7

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 6** - Análise da motivação dos funcionários



**Fonte:** elaborado pela autora

O gráfico acima apresenta o nível de motivação dos funcionários, e conforme a pesquisa aplicada, 87,5% dos funcionários respondeu que não se sentem motivados dentro da organização e apenas 12,5%, ou seja, 1 funcionário, respondeu que se sente motivado.

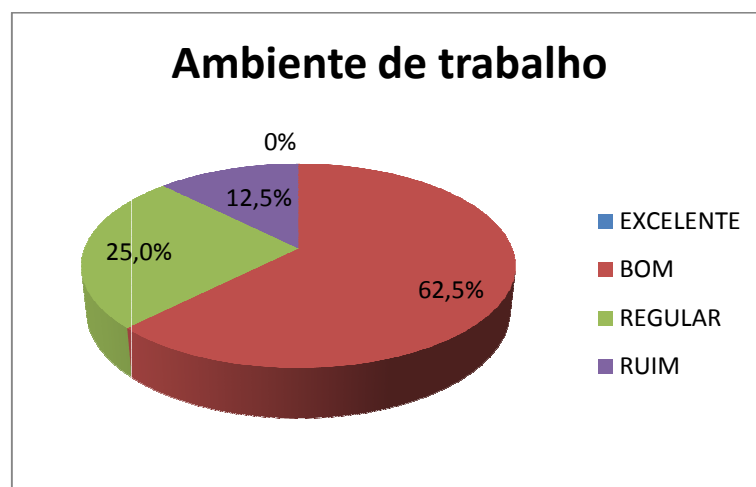
#### 4.1.7 Análise do ambiente de trabalho

**Tabela 7** - Análise do ambiente de trabalho

EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
0	5	2	1

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 7** - Análise do ambiente de trabalho



**Fonte:** elaborado pela autora

O gráfico apresenta a opinião dos funcionários referente ao ambiente de trabalho em relação à limpeza, à ventilação, à iluminação e aos equipamentos de trabalho, em que se observa que 62,5% avaliaram como bom, 25% como regular e 12,5% responderam que acham o ambiente de trabalho ruim.

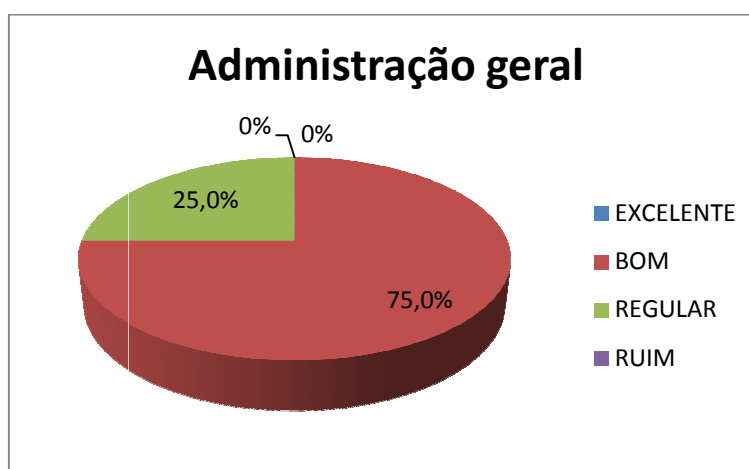
#### 4.1.8 Avaliação da administração geral da empresa

**Tabela 8 - Avaliação da administração geral da empresa**

EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
0	6	2	0

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 8 - Avaliação da administração geral da empresa**



**Fonte:** elaborado pela autora

No gráfico acima, foi questionado a opinião dos funcionários em relação à administração geral da empresa, e 75% responderam que acham boa, já 25% responderam que é regular.

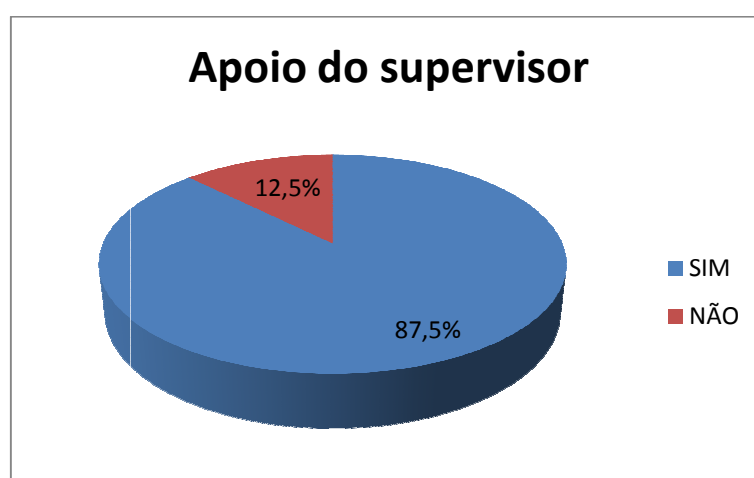
#### 4.1.9 Análise do apoio do supervisor

**Tabela 9** - Análise do apoio do supervisor

SIM	NÃO
7	1

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 9** - Análise do apoio do supervisor



**Fonte:** elaborado pela autora

No gráfico 6, foi questionado sobre o apoio do supervisor para realizar as tarefas diárias, e obteve-se a seguinte resposta: 87,5% responderam que têm o apoio do supervisor e 12,5% responderam que não.

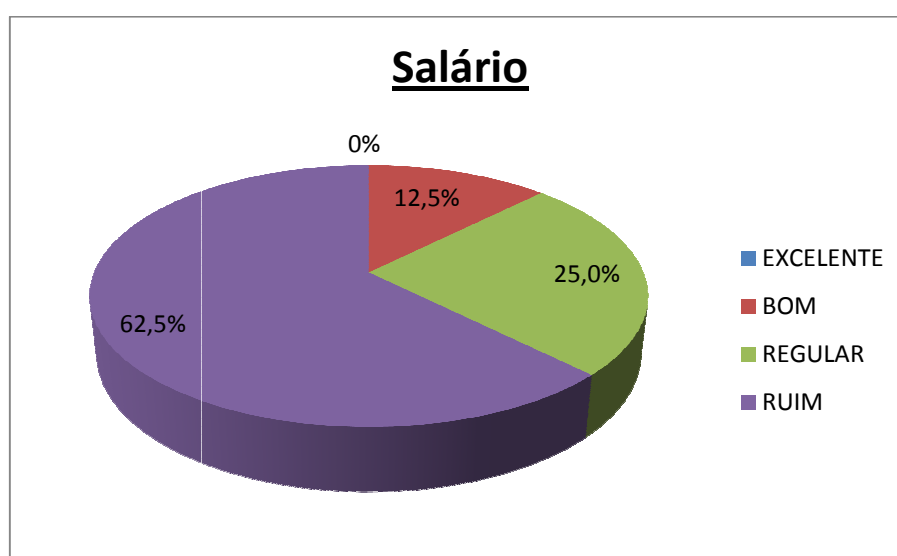
#### 4.1.10 Análise de salário

**Tabela 10** - Análise de salário

EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
0	1	5	2

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 10** - Análise de salário



**Fonte:** elaborado pela autora

O gráfico acima aponta a satisfação dos funcionários em relação ao salário recebido, e as respostas foram que 62,5% consideram ruim, 25% como regular, e apenas 12,5% consideraram como bom.

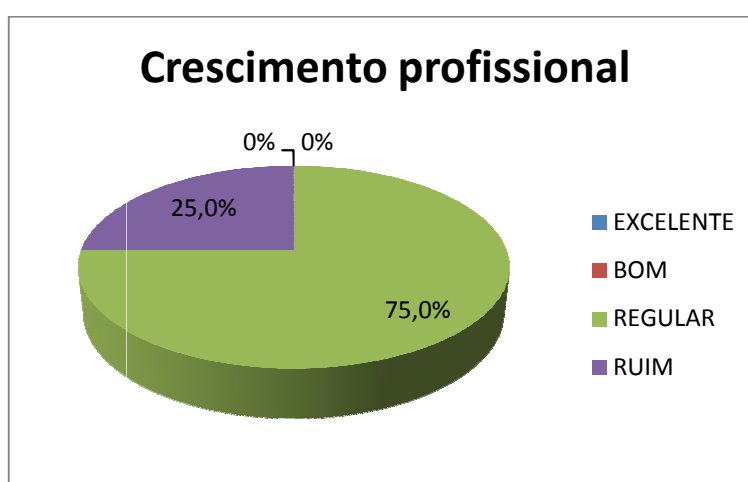
#### 4.1.11 Análise dos investimentos quanto ao crescimento profissional

**Tabela 11** - Análise dos investimentos quanto ao crescimento profissional

EXCELENTE	BOM	REGULAR	RUIM
0	0	6	2

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 11** - Análise dos investimentos quanto ao crescimento profissional



**Fonte:** elaborado pela autora

O gráfico 8 questiona a opinião dos funcionários referente aos investimentos da empresa em relação ao crescimento profissional, e observa-se que 75% responderam que é regular e 25% como ruim. Com os dados obtidos, pode-se concluir que, segundo a opinião dos que responderam à pesquisa, praticamente nada é feito em relação ao crescimento do profissional.

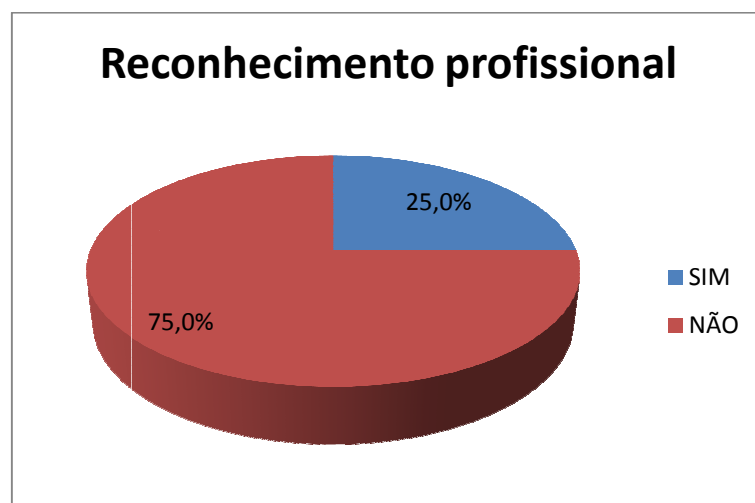
#### 4.1.12 Análise do reconhecimento do profissional

**Tabela 12** - Análise do reconhecimento do profissional

SIM	NÃO
2	6

**Fonte:** elaborado pela autora

**Gráfico 12** - Análise do reconhecimento do profissional



**Fonte:** elaborado pela autora

No gráfico 9, pode-se observar que 75% dos funcionários responderam que não têm nenhum tipo de reconhecimento profissional dentro da empresa, já 25% responderam que a empresa reconhece, sim, o profissional.



## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho procurou analisar os motivos da rotatividade na empresa Sol Nascente; para isso se apontaram alguns objetivos específicos para se chegar ao objetivo geral. Após análise dos resultados do estudo, obteve-se a seguinte conclusão: uma das principais razões da alta rotatividade na organização está relacionada diretamente à motivação e à remuneração.

Hoje, a empresa oferece um salário na média do mercado e do cargo; oferece também benefícios como: plano de saúde e vale transporte. E premiações, como cartão-alimentação, embora somente para os funcionários que não tiverem nenhuma falta durante o mês, porém, a organização no momento não oferece investimentos em capacitações e incentivos aos funcionários.

Na conjuntura atual da empresa, as contratações não passam por nenhum processo seletivo e sim por uma entrevista, pelo administrador ou pela análise de currículo, sendo assim, é tomada a decisão com a participação complementada ou não pelo membro do setor, caso contrário, a administração familiar toma a decisão. Hoje, as vagas são divididas em externas e internas. No recrutamento para vagas internas, a divulgação é realizada somente por cartazes fixados nas proximidades da empresa e indicação de funcionários, o foco maior é para pessoas que moram perto da empresa e não precisam de meio de transporte. Já, no recrutamento para vagas externas, para vendedores, a divulgação ocorre por meio de anúncios em jornais municipais e estaduais, *sites* de empregos e indicações, o processo é realizado por triagem de currículos e entrevista pessoal.

Analisaram-se as demissões e admissões nos anos pesquisados e constatou-se que houve um aumento da rotatividade de quase 3% em comparação com o ano anterior, chegando-se a 92,67% de rotatividade no ano de 2013, onde pode-se observar que está consideravelmente alta nos dois anos estudados. Este fator é extremamente preocupante, pois este malefício gera desgaste com novas contratações e principalmente custos com exames de admissão, treinamento, entre outros, que, por fim, refletem nos resultados da organização.

Em relação à remuneração, os funcionários se dizem insatisfeitos com a remuneração recebida, os mesmos se sentem desvalorizados, sendo que alguns sugeriram: “Como a sobrecarga de trabalho está grande, se fôssemos um pouco mais valorizados, teríamos mais motivação para desempenhar nossas tarefas

diárias”; outros ainda opinaram: “Poderíamos receber incentivos como: cesta básica, premiações e até mesmo um aumento de salário, pois somos merecedores”. Os gestores devem estar atentos, pois é extremamente importante a valorização e o elogio sobre o bom desempenho dos funcionários para permanência contínua dos mesmos dentro da organização. O oferecimento de uma remuneração compatível com o profissionalismo e o desempenho dentro da organização são cruciais para a elevação da motivação e consequentemente o bom desempenho do funcionário.

A desmotivação dos funcionários foi um dos fatores evidenciados pelo estudo e um fato preocupante que a empresa está enfrentando, pois a motivação é fundamental para o bom desempenho profissional, sendo que ela está diretamente ligada à recompensas que estão disponíveis ao funcionário. A desmotivação dos funcionários pode ocasionar vários pontos negativos à organização, como a baixa produtividade e o afastamento do trabalho.

Os resultados obtidos com o estudo estão diretamente ligados, pois um funcionário que recebe um salário baixo, certamente não terá motivação para desenvolver suas tarefas diárias.

Para que se possa alcançar os objetivos e minimizar a rotatividade na empresa serão sugeridas algumas melhorias, como: a aplicação de um questionário de desligamento conforme apêndice B, seguido de um modelo padrão, o qual a pessoa responsável pelo departamento de recursos humanos deverá aplicar na hora dos desligamentos; com isso, poderão ser estudados melhor os motivos da rotatividade. Ainda, a criação de ações motivadoras para os funcionários, oferecendo-os incentivos, como: cesta básica, pequenos presentes pelo bom desempenho, prêmios em dinheiro, folgas extras e reconhecimento profissional dos funcionários; com isso, certamente será obtida a elevação da motivação. Quanto às contratações, sugere-se que seja feita uma reformulação dos métodos utilizados, pois esta função deve ser bem administrada para se reduzir a rotatividade de pessoal.

Por fim, acredita-se que a empresa deve investir em seus funcionários e executar um planejamento atual para melhorias futuras infundáveis. As propostas supracitadas são apenas ideias para viabilização e deverão ser melhor estudadas pelos gestores.

## REFERÊNCIAS

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson, 2007. 270p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1997. 257 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**. São Paulo: Atlas, 2003. 200p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed São Paulo: Atlas, 2004. 515 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Recursos humanos: edição compacta**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. rev. e atual Rio de Janeiro: Campus, 2004. 529 p.

\_\_\_\_\_, Idalberto,. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed São Paulo: Prentice Hall, 2004. 271 p.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Thomson, 1992. v.1

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>>. Acesso em: 10 abr. 2009. Acesso em: 30 de maio de 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

**APÊNDICE(S)**

## APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

### **PESQUISA DE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

O presente questionário tem como objetivo medir a satisfação e motivação dos funcionários internos e externos da empresa Sol Nascente comércio de importação e exportação LTDA, da cidade de Criciúma - SC.

Marque a alternativa abaixo que mais se encaixa com o seu perfil.

**1) Você gosta do seu trabalho?**

( ) Sim

( ) Não

**2) De acordo com o seu cargo, você avalia as suas tarefas como:**

( ) Excelente

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**3) Você se sente motivado em trabalhar na empresa.**

( ) Sim

( ) Não

**4) Qual sua opinião em relação ao ambiente interno da empresa (limpeza, ventilação, iluminação e equipamentos de trabalho)?**

( ) Excelente

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**5) Como você avalia a administração geral da empresa?**

( ) Excelente

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**6)** Você tem apoio de um supervisor para realizar suas atividades diárias?

( ) Sim

( ) Não

**7)** Como você avalia seu relacionamento com seu supervisor?

( ) Excelente

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**8)** Como você qualifica seu salário, considerando seu desenvolvimento profissional e suas obrigações.

( ) Excelente

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**9)** Como você considera os investimentos da empresa em relação ao seu crescimento profissional?

( ) Excelente

( ) Boa

( ) Regular

( ) Ruim

**10)** Você considera seu profissionalismo reconhecido pela empresa?

( ) Sim

( ) Não

## APÊNDICE B – Modelo de questionário de desligamento

### QUESTIONARIO DE DESLIGAMENTO

Funcionário:

Cargo:

Data:

O presente questionário tem por objetivo, analisar os possíveis erros cometidos pela empresa aos seus funcionários. O mesmo será usado apenas para planejamento de recursos humanos. Desde já agradecemos sua colaboração.

- 1- Por que você foi desligado da empresa?
- 2- Como você considera o ambiente de trabalho?
- 3- Você se considerava motivado em trabalhar na empresa? Por que?
- 4- Como era seu relacionamento com seus colegas de trabalho? Era bom?
- 5- Como era seu relacionamento com o seu gerente de setor?
- 6- Como era seu relacionamento com o gerente de logística?
- 7- E com a administração geral?
- 8- Você teria potencial para ser promovido? Para qual departamento?
- 9- Seus esforços eram reconhecidos dentro da empresa?
- 10- O seu salário era excelente?
- 11- Os benefícios que a empresa oferece, são suficientes?
- 12- O que você sugere para melhoria na empresa?